

POTENCIALIDADES Y REQUERIMIENTOS DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA *YIELD MANAGEMENT* EN LA EMPRESA HOTELERA: UNA APROXIMACIÓN

Martín Samper, Rosario

Universidad de Sevilla rmartin@us.es

Moreno Rojas, José

Universidad de Sevilla jrojas@us.es

RESUMEN:

Este trabajo se centra en el estudio de los sistemas *yield management* como herramienta de gestión de inventarios y precios capaz de maximizar los ingresos. Mediante una revisión bibliográfica sobre el tema analizamos el concepto y funcionamiento del sistema, así como las potencialidades, dificultades y requerimientos de implantación por parte de las empresas hoteleras.

Para comprender cómo se determinan los precios en un establecimiento hotelero, perteneciente a una gran cadena, que tiene implantado el sistema *yield management* hemos utilizado el Estudio de Caso (EC) como Metodología de Investigación Cualitativa. Los principales resultados obtenidos indican que aunque el YM permite optimizar el inventario y maximizar el ingreso, este requiere una segmentación adecuada, un elevado grado de formación del personal de reservas, y en especial un sistema de medición continuo de las percepciones de los clientes en cuanto a la relación calidad-precio.

PALBRAS CLAVE: Gestión de precios, *Yield Management*, Hoteles

1. INTRODUCCIÓN.

Como resulta sobradamente conocido, la actividad turística desempeña un papel de extraordinaria relevancia económica y social. Cualquier indicador que se tome al respecto no hace más que corroborar la veracidad de esta afirmación. A pesar de lo que representa el turismo para nuestro país, hasta hace muy pocos años no ha habido una planificación estratégica en el sector por parte de la administración pública, siendo las actuaciones de los empresarios principalmente las que fueron configurando las líneas de actuación. Así, no comienza a hablarse de planificación turística hasta el año 1988, debido a que los cambios que se habían producido en la tendencia de la demanda inducían, inevitablemente, a una transformación del sector.

Podemos considerar la década de los 80 como un punto de inflexión, entre la etapa anterior (décadas de los sesenta y setenta) denominada turismo Fordiano o de masas y un después, donde se constituye lo que se ha dado en llamar Nueva Era del Turismo (NET) (OMT, 1996, p. 59). En este nuevo escenario, las empresas turísticas, cada vez más concentradas e internacionalizadas, necesitan adaptar sus productos a las nuevas necesidades del mercado: mejorando los Sistemas de Información, adaptándose a las Nuevas Tecnologías, fomentando la Investigación y Desarrollo que permita optimizar los procesos en la adopción de innovaciones conceptuales y tecnológicas, fortaleciendo la formación y gestión de los recursos humanos, reposicionando la empresa cuando sea necesario para obtener ventajas estratégicas, desarrollando nuevos estilos de dirección y nuevas formas de producción, y, en definitiva, adoptando una cultura de calidad.



En este nuevo contexto o paradigma NET, la política y estrategia de precios en el subsector hotelero adquiere una importancia especial debido a algunas de las características específicas de estas empresas como son: la gran vulnerabilidad a los factores contextuales, la estacionalidad, la imposibilidad de almacenamiento y la capacidad limitada (Sasser et al, 1978; Mills et al, 1983; Olsen et al, 1992; Aranda, 1994; Figuerola, 1995; Dorado, 1996; Cerra et al, 1997; Oller, 1997; Martin, 2000; Giannakis, 2001; Olson et al, 1992).

Las decisiones sobre cambios de precios son continuas y necesarias a lo largo del ciclo de vida de los productos y servicios. Se trata de decisiones de mercado habitualmente muy visibles por varias razones (Yu, 1999, p. 314): (1) afectan a los presupuestos de la empresa y a sus cuentas de resultados, (2) modifican las percepciones de valor sobre el producto o servicio de los clientes y (3) suelen provocar respuestas en los competidores generando en ocasiones tensiones competitivas.

A pesar de que en las empresas se están continuamente adoptando decisiones de precios, en nuestra opinión no se ha prestado a este asunto la atención debida, ni en el ámbito profesional ni en el académico. Ripoll y Balada (1992, p.5) hacen referencia a un trabajo realizado por Ripoll y Montagud en 1991 en el que estudiaron la importancia que la literatura contable concedía a diversos factores de Contabilidad de Gestión agrupados previamente en veinte bloques temáticos, para lo cual analizaron la literatura producida en la década 1980-1990. Entre los resultados que obtuvieron cabe destacar que la investigación en política de precios ocupaba el puesto número dieciocho. Un estudio posterior similar (Ripoll, 1992) revelaba que de setenta apartados en que se dividió la Contabilidad de Gestión, la determinación del precio ocupó el número cincuenta y seis.

La influencia del modelo clásico o marginalista constituye uno de los motivos de esta falta de atención (Díez de Castro, 1996; Mallo y Merlo, 1996, pp. 162-163). Este modelo parte de la hipótesis de un mercado en competencia perfecta en el que el precio resulta de la confluencia de las fuerzas de la oferta y la demanda, de manera que la empresa se limita a aceptar dicho precio -se habla entonces de empresas precio aceptantes- (Monroe, 1993, p. 26). No obstante, se ha demostrado la inexactitud de esta hipótesis de partida, siendo lo más habitual la existencia de imperfecciones en el mercado que originan la necesidad para las empresas de establecer políticas de precios

Como causas históricas propias del sector turístico relativas a la escasa importancia dada al precio, se pueden destacar las siguientes (Bote, 1993; Vogeler y Hernández, 1995): (a) la política intervencionista del gobierno desde los años sesenta hasta 1974, año en que liberalizó los precios, aunque establecía la obligación a las empresas hoteleras de comunicarlos previamente a la Administración, (b) la buena aceptación de los precios hoteleros por parte de los turistas internacionales, hecho propiciado por la debilidad de la peseta frente a las divisas de los principales países emisores de turistas y (c) las enormes presiones sobre el sector hotelero por parte de los Tour-Operadores que imponían precios a la baja restringiendo la libertad de los empresarios hoteleros a la hora de establecer sus tarifas.

Factores tales como la liberalización de los precios, la promulgación de regulación referente al libre comercio entre muchos países, la gran segmentación de la demanda, fuerte concentración e internacionalización de la empresa turística y, de manera especial, la circulación de la moneda única, han dado lugar a un reconocimiento amplio y explícito de la importancia del precio en el posicionamiento y rentabilidad de las empresas.

El trabajo se articula de la siguiente manera: tras esta introducción describiremos el concepto, objetivo, forma de funcionamiento e indicadores de los sistemas *yield management* y en concreto acerca de su aplicación en la empresa hotelera. Dedicaremos el tercer epígrafe a explicar el desarrollo de la parte empírica del trabajo. Finalizamos con la exposición de las



principales consideraciones finales sobre el trabajo realizado al que hemos destinado el cuarto y último apartado

2. LOS SISTEMAS YIELD MANAGEMENT

La complejidad y gran segmentación del mercado, así como las convulsiones de la oferta y la demanda, han obligado a las empresas turísticas a seguir el principio clásico en economía que establece que cuando la demanda supera a la oferta, los precios aumentan y cuando es menor a la oferta los precios disminuyen, llegando a veces a determinar un número muy elevado de tarifas que son imposibles de recordar e incluso de aplicar con seguridad y en el momento oportuno.

Sin embargo, los avances tecnológicos han permitido desarrollar los Sistemas de Gestión del Rendimiento o *Yield Management System* (YMS) capaces de almacenar comportamientos pasados de la demanda de manera segmentada, realizar pronósticos certeros y procesar la información de manera que, instantáneamente, se obtenga el precio adecuado que nos permita maximizar el beneficio mediante la optimización de la capacidad disponible (Gatell, 1994; Rutherford, 1995; Dorado, 1996; Gallego, 2002, AECA, 2005).

2.1. Origen, Concepto y Aplicación de los YMS en la Industria Hotelera

El *Yield Management* (YM) fue desarrollado por la industria de las aerolíneas tras la desregulación en los Estados Unidos, con el objetivo de maximizar la rentabilidad en un ambiente muy dinámico y competitivo. El éxito logrado por esta técnica en pequeñas y grandes compañías aéreas hizo que se plantease su extensión a otras empresas del sector servicios como ferrocarriles, restaurantes, y especialmente hoteles (Kotas et al, 1996; Norman y Mayer, 1997; Desiraju y Shugan, 1999, Chávez y Ruíz, 2005, p.43).

Los YMS se introdujeron en la empresa hotelera en 1988 para solventar los problemas de ocupación por los que atravesaba al estar sometidas a inventarios limitados y comportamientos cíclicos y estacionales de la demanda, rasgos éstos propios también de las empresas de aviación comercial (Rutherford, 1995, p. 498; Dorado, 1996, p. 135). Junto a estas características podemos destacar otras como (Coltman, 1992, pp. 203-207; Coltman, 1998, pp. 279-280; Rutherford, 1998, p. 498; AECA, 2005, pp. 28-29; Ruíz y Chávez, 2005, pp. 46-50): gran vulnerabilidad a los factores contextuales, bajos costes variables en relación con el ingreso marginal, la existencia de características similares en el comportamiento de los segmentos del mercado en cuanto al tiempo de antelación en hacer una reserva y la sensibilidad al precio, así por ejemplo mientras que un turista congresista reserva estancia y vuelo incluso con años de antelación y es poco sensible al precio, el turista del segmento vacacional suele reservar meses antes y suele ser más sensible al precio.

El YM también denominado *Revenue Management* (Desiraju y Shugan, 1999, p. 44), ha sido analizado por varios autores, que lo definen como un sistema cuyo objetivo es maximizar el ingreso del hotel mediante la gestión de la capacidad de su inventario, ofertando el tipo de habitación más adecuado para cada cliente en el tiempo y por precio correcto (McEvoy, 1997, p.60; Coltman, 1992, p. 203; Lieberman, 1993, p. 34; Ruíz y Chávez, 2005, pp. 46-50, AECA, 2005, P.28).

Para Dorado “*es un índice de rentabilidad que nos permite aplicar en cada momento el precio más adecuado, con el objeto de optimizar los ingresos, a través de la relación entre los índices de venta y los de rentabilidad*” (Dorado, 1996, p. 134).

Esta última definición indica la medida de la eficiencia de las prácticas y políticas aplicadas a la generación de ingresos por la venta del espacio disponible (asientos de avión,



habitaciones, mesas en un restaurante, etc.). El rendimiento o *Yield*, como ratio o índice de rentabilidad, se calcula de la siguiente manera (Orkin, 1998, pp. 52-56; Coltman, 1998, p. 275):

$$YIELD = \text{INGRESO REALIZADO} / \text{INGRESO POTENCIAL}$$

Donde el ingreso potencial refleja lo que se obtendría al vender el 100% de la capacidad al máximo precio posible.

También puede ser expresado como:

$$Yield = \text{Ratio de ventas} \times \text{Ratio promedio de precio de venta.}$$

2.2. Aplicación del YM en la Empresa Hotelera

El principal objetivo que persigue el YM es maximizar el ingreso, lo cual depende no solo de la ocupación alcanzada, sino del precio al que se hayan logrado vender las habitaciones y del consumo de los huéspedes en otros departamentos del hotel como alimentos y bebidas, parking, teléfonos, etc. (Coltman, 1998, pp.275-276).

Las empresas hoteleras suelen determinar un precio estándar para cada tipo de habitación en función de las características y ubicación de la misma en el hotel que es llamado *Rack Rate*, también denominado *precio máximo o potencial*. Esta es la tarifa más alta que se le cobra al cliente que no está sujeto a una categoría especial dentro de la segmentación establecida en el hotel.

Sin embargo, en función del segmento de consumidores de que se trate y del nivel de demanda existente en un periodo determinado, se establecen tarifas especiales mediante la aplicación de descuentos a la tarifa potencial para incrementar el nivel de ocupación, existiendo una gran diferenciación de precios (tarifas de fin de semana, tarifas de temporada baja, tarifas corporativas, tarifas de grupos, etc.). Cuando los gestores llevan a cabo estos descuentos, deben hacerlo en base a un plan de acción encaminado a mantener el nivel de ingresos y la satisfacción de los clientes.

Este plan de acción debe considerar el impacto de los distintos descuentos sobre el total de ingresos de habitaciones. De esta forma, la siguiente ecuación permite calcular la ocupación equivalente necesaria para mantener el margen bruto (ingresos – costes variables) constante si se realizan descuentos sobre el precio máximo (P. Máx.) (DeVeau et al., 1996, pp. 81-83).

$$\% \text{ de ocupación} \times \frac{P.\text{máx.} - CV}{[P.\text{máx.} (1 - \% \text{descto.})] - CV} = \% \text{ de ocupación necesario para mantener constante el margen bruto}$$

El coste variable (CV) de cada habitación adicional está formado por: (1) el tiempo empleado por los trabajadores en limpiar y preparar la habitación, (2) el coste de lavandería, (3) suministros propios de la habitación (artículos de higienes, etc.) y (4) los costes de energía, como electricidad, agua, etc.

La tabla 1 muestra un plano de descuentos de precios diseñado para un hotel cuyo coste de vender una habitación extra es el 25% del precio de la habitación.

Tabla 1: Tabla de descuento y porcentajes de ocupación necesarios para mantener el rendimiento de habitaciones.

% ocupación	% de ocupación requerido si se aplican descuentos				
	5%	10%	15%	20%	25%
76%	81,4	87,7	95,0	103,6	114,0
74%	79,3	85,4	92,5	100,0	111,0
72%	77,1	83,1	90,0	93,2	108,0
70%	75,0	80,8	87,5	95,5	105,0
68%	72,9	78,5	85,0	92,7	102,0
66%	70,7	76,2	82,5	90,0	99,0
64%	68,6	73,8	80,0	87,3	96,0
62%	66,4	71,5	77,5	84,5	93,0
60%	64,3	59,2	75,0	81,8	90,0
58%	62,1	66,9	72,5	79,1	87,0
56%	60,0	64,6	70,0	76,4	84,0
54%	57,9	62,3	67,5	73,6	81,0
52%	55,7	60,0	65,0	70,9	78,0
50%	53,6	57,7	62,5	68,2	75,0

Fuente: DeVeau et al, 1996, p. 83

Para usar este cuadro es necesario localizar el porcentaje de ocupación actual y, en función del descuento a aplicar, ver el nivel de ocupación necesario para mantener el objetivo de ingreso marcado por la dirección. Si por ejemplo, el hotel está a una capacidad del 72%, será necesario una ocupación del 77,1% para mantener el objetivo de ingreso por habitaciones, si aplicamos a un segmento un descuento de un 5%.

$$100\% - 25\%$$

$$\% \text{ de ocupación} = 72\% \times \frac{100\% - 25\%}{100\% (1 - 5\%) - 25\%} = 77,14\%$$

$$100\% (1 - 5\%) - 25\%$$

Como puede observarse en la tabla ante determinados niveles de ocupación, si aplicáramos descuentos entraríamos en *overbooking* o niveles de ocupación superiores al 100%. En definitiva, constituye una orientación para los gestores en cuanto a sus decisiones de precios para mantener los objetivos, especialmente cuando, en épocas de estacionalidad o recesión, resulta imprescindible efectuar descuentos.

Relacionando los precios actuales conseguidos durante un día o periodo con los precios potenciales de las habitaciones disponibles para ese mismo día o periodo obtenemos el porcentaje de precio máximo o precio promedio denominado *Average Room Rate* (ARR) que es utilizado como indicador de la gestión realizada por la dirección del hotel y viene expresado como:

$$\text{ARR (Average Rate Room)} = (\text{P actual} / \text{P potencial}) \times 100$$

Un resultado del ARR cercano al 100% indicaría una excelente gestión de la dirección. Lo normal es que sea menor que 1 y que disminuya conforme disminuye el porcentaje de habitaciones dobles por debajo de lo establecido como normal, o porque el departamento comercial no consiga vender a mayores precios.

Un ARR mayor al 100% pudiera deberse a que el porcentaje de habitaciones dobles excediera al considerado como normal y utilizado para calcular el precio potencial. También a que, por alguna circunstancia, se estuvieran vendiendo las habitaciones más caras del precio potencial fijado.

El mejor indicador acerca de la maximización del ingreso es la combinación del ARR y el nivel de ocupación que hemos denominado *yield*, formulado como (Coltman, 1998, p. 277):

$$\text{YM} = \% \text{ ocupación} \times \text{ARR}$$

Lo que sería igual a:

$$\text{Yield} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de habitaciones vendidas}}{\text{N}^\circ \text{ de habitaciones disponibles}} \times \frac{\text{Precio medio de habit. vendidas}}{\text{Precio Medio Potencial}}$$

Que podemos expresar como:

$$\text{Yield} = (\text{Ingreso realizado} / \text{ingreso potencial}) \times 100$$

Donde el ingreso potencial representa una situación en la cual se alcanza el 100% de ocupación y el máximo precio o precio potencial.

En definitiva, para que la aplicación de un sistema yield management sea efectiva el establecimiento de descuentos a la tarifa potencial ha de ser guiado por la relación precio-valor para el cliente, y en el caso de las tarifas más altas deben practicarse atenciones especiales y un servicio más personalizado que tienda a justificar el sobreprecio.

Es importante conocer la elasticidad de la demanda de cada segmento. Para ello se debe analizar la relación entre las disminuciones de precio y el incremento de ocupación necesario para mantener el ingreso. Los factores a tener en cuenta son: (1) porcentaje de descuento sobre la tarifa de la habitación, (2) el coste adicional de vender una unidad más o coste variable unitario y (3) la nueva ocupación necesaria para mantener el nivel de ingresos establecido como objetivo por la empresa.

2.2.1. Dificultades para la aplicación del YM en la Empresa Hotelera

Varios autores como Edgar (1997) y Noone y Griffin (1997) entre otros han puesto de manifiesto que la aplicación del YM puede hacer que se minusvaloren otros factores que resulta necesario tomar en consideración, tales como:

- La proporción del coste variable respecto al ingreso marginal es mayor cuando se aplican descuentos.
- Aunque el precio de la habitación sea menor, un elevado porcentaje de ocupación puede proporcionar otros ingresos procedentes de los consumos de los clientes en otros servicios del hotel.



- La labor de difusión y publicidad que pueden hacer los clientes que vienen por primera vez y ven cumplidas sus expectativas suele constituir la mejor forma de comunicación del hotel.

Estudios sobre la aplicación de los YMS mencionan algunas dificultades con las que se han encontrado las empresas hoteleras, tales como (Coltman, 1992, pp. 205-206):

1. Las ocasionadas por los clientes que prolongan su estancia más tiempo del previsto, pasando de un tipo de temporada a otra. Esta circunstancia genera algunas cuestiones:
 - ¿Se le podría permitir a un cliente que en época de baja demanda reserva una habitación a un precio descontado extender su reserva a más días entrando en época de alta demanda al mismo precio?.
 - En una situación donde un huésped pregunta sobre el precio para una estancia que comienza un día de baja demanda pero se extiende hasta el período de alta demanda, ¿debería establecerse un precio de alta demanda para todo el periodo? ¿decidiría en este caso el cliente reservar a un mejor precio en un hotel de la competencia?. Los YMS deberían considerar este tipo de posibilidades.
2. La aplicación de tarifas atendiendo sólo al volumen de demanda de habitaciones no asegura la maximización del ingreso. Es necesario que el sistema procese información sobre el comportamiento de gasto de los distintos segmentos, ya que existen segmentos más sensibles al precio de la habitación, pero cuyo comportamiento de gasto en relación a otros servicios ofertados es más rentable para el hotel en general. Por ello, si un cliente de este segmento se resiente a un precio determinado, el sistema debe detectarlo y ofrecer alguna otra tarifa teniendo en cuenta que la rentabilidad inducida por la venta en otros departamentos va a ser superior. En definitiva, el sistema debe maximizar el ingreso global y esto puede implicar vender la habitación a un menor precio (Edgar, 1997, p.56; Coltman, 1998, pp. 282-283).
3. Los responsables de ventas de grupos no se sienten motivados por los YMS ya que, algunas ventas de grupos a precio bajo, no maximizan el ingreso en ciertas temporadas del año en las que estas habitaciones pueden venderse a clientes de negocio a mayores precios, circunstancia que reduce el incentivo de los responsables de las ventas de grupos (Coltman, 1998, p. 285).

2.2.2 Necesidades para Implantar un YMS eficaz

Un conjunto de experiencias recientes en la implantación y desarrollo de los sistemas de YM coinciden en destacar determinadas circunstancias que son requeridas para lograr maximizar los ingresos. Entre ellas podemos destacar las siguientes:

a) Necesidad de formar al cliente

La aplicación del YM puede conducir a una discriminación de precios considerada injusta por proporcionar una cuota o tarifa diferente dependiendo del momento de la reserva. Por ello, para implantar el YM se requiere un programa de educación del cliente y flexibilidad en el sistema para que los empleados del departamento de reservas empleen su juicio cuando sienten que un cliente potencial se está resistiendo a pagar altos precios (Coltman, 1992, p. 206).

b) Formación del personal

El estudio realizado por Donaghy et al. (1997) sobre la implantación del YM en hoteles del Reino Unido pone de manifiesto que las principales deficiencias son encontradas en la comprensión del sistema, y que para solventar este asunto resulta necesaria la formación



de un equipo donde intervenga el staff y la gestión controlado por la figura de un coordinador. En este estudio, se plantea la necesidad de establecer programas de formación individualizados atendiendo a las especificidades de cada hotel, pues se pone de manifiesto que una fuente de problemas y frustraciones en la aplicación del YM es que esta formación se haga a nivel corporativo.

Knowless (1998) en un estudio realizado sobre la implantación de los Sistemas de YM pone de manifiesto que parecen existir diferencias en cuanto a los niveles en los que se recibe la formación y también en el que se ejerce el control de los sistemas YM. Así, mientras para unos hoteles se realiza a nivel operativo, para otros es a nivel de direcciones de departamentos. Se observaron también diferencias en cuanto a los puestos dentro de un mismo nivel.

c) Pronósticos

Uno de los principales requerimientos del YM es la habilidad y capacidad para realizar pronósticos. Dichos pronósticos se ven influenciados por múltiples factores como la estacionalidad, competencia, etc., que deben tomarse en consideración. Los datos históricos son importantes para realizar previsiones, sin embargo, es necesario además analizar las variables externas que pueden afectar a comportamientos futuros de la demanda. El uso de las tecnologías actualmente disponibles permite realizar pronósticos muy adecuados y emitir informes ajustados diariamente, en función de la evolución y la influencia del entorno, eliminando así bastantes conjeturas en los procesos decisionales de precio (Yeoman y Watson, 1997, pp. 80-83; Knowless, 1998, pp. 123-128).

Estos procesos conjugan el número de habitaciones que deberían ser vendidas a varios precios y a varios segmentos de clientes. En definitiva, el elemento fundamental de un buen sistema de YM es la disponibilidad y calidad de información que el hotel posee sobre reservas históricas y la capacidad de prever otros factores ambientales que afectan a las decisiones de los clientes (Dorado, 1996, pp. 134-135). Entre las técnicas empleadas por el YM se encuentran la programación lineal, modelo de ingreso marginal, modelo de curva-umbral y sistemas expertos. Los modelos de ingreso marginal y curva-umbral parecen los métodos más populares. La programación lineal y los sistemas expertos pueden producir mejores resultados, aunque el tiempo y las fuentes informáticas necesarias para su aplicación han disminuido su atractivo para los gerentes en la toma de decisiones [Kimes, 1989: 248-263].

d) Diseño y desarrollo adecuado del producto

Es necesario diferenciar los segmentos de mercados, estudiar la sensibilidad al precio de cada segmento y establecer algunas diferencias que justifiquen en determinados casos las diferencias de precios (Knowless, 1998, pp. 123-128).

3. ESTUDIO DE CASO

Para conocer mejor las potencialidades del sistema hemos realizado un Estudio de caso en un hotel al que hemos denominado Hotel Sevilla (HS en adelante). HS pertenece a una gran cadena hotelera considerada entre las tres primeras cadenas europeas y entre las 10 primeras en el ranking mundial. Dicha cadena ha seguido a lo largo de los años un proceso de expansión que le ha llevado en la actualidad a explotar más de 350 hoteles ubicados en 30 países. Cuenta con cuatro marcas que responden a los principales segmentos del mercado al que se dirigen, contando con establecimientos vacacionales y urbanos desde 3 a 5 estrellas o gran lujo.

HS es un hotel urbano de categoría superior (4 estrellas). Posee 437 habitaciones y alrededor de 230 empleados como media mensual. Es explotado en régimen de *management*. Opera bajo una de las



marcas más antiguas de la compañía que va dirigida a dar un servicio exclusivo a dos grandes segmentos de mercado: el segmento de negocio y el de ocio, cuya distribución aproximada de clientes alojados durante el periodo analizado fue del 58 y 42 por ciento respectivamente. El 70% de los huéspedes son de procedencia española, el 3,5% de Japón, el 3% de EEUU y el resto de países europeos destacando Italia, Alemania, Francia y Reino Unido.

La gestión del hotel abarca cuatro grandes áreas: Comercial, Alojamiento, Alimentos - Bebidas y Administración. En función del área de que se trate existen múltiples departamentos con un responsable o jefe al frente, en los cuales el director delega responsabilidades.

La elección de HS como lo hemos denominado no fue casual, en la terminología de Yin podría considerarse un caso seleccionado atendiendo a un propósito revelador, debido a los siguientes motivos:

- Por su pertenencia a una gran cadena hotelera líder en España y a nivel internacional, lo que hace que constituye un punto de referencia de muchos profesionales de la hotelería.
- Por haber implantado sistemas de calidad, siendo el primer hotel de España en conseguir la certificación de AENOR, según la norma ISO 9002, y habiendo obtenido posteriormente la certificación otorgada por el Instituto de calidad de turismo de España "Q de Calidad".
- Por su experiencia en la utilización del *Yield Management*, y
- Por otras razones de índole diversa, como: el interés en el estudio a realizar de la persona de contacto, director de formación de la cadena hotelera, la actitud de colaboración mostrada por el director del hotel y su equipo y la cercanía del establecimiento.

La cultura de HS está imbuida por una serie de valores entre los que destacan la calidad en el servicio, la motivación y recompensa al desempeño.

3.1. Fuentes de Información

El estudio de caso como estrategia de investigación nos permite consultar diversas **fuentes de información** de carácter primario y secundario. La Información primaria ha sido obtenida a través de:

a.1) Entrevistas semi-dirigidas y abiertas. El objetivo perseguido con estas entrevistas ha sido conocer como se gestionan los precios en el hotel y las ventajas o limitaciones con las que se encuentra el personal de reservas para aplicar el *yield management*. Las personas entrevistadas han sido el director gerente, jefe de contabilidad, jefe comercial y responsable de calidad y responsables de los departamentos operativos en especial del servicio de alojamiento. Las entrevistas fueron realizadas mayoritariamente desde finales del mes de agosto de 2002 hasta finales de enero de 2003.

a.2) Observación no participativa a través de la cual hemos podido conocer cómo son los flujos de comunicación y las relaciones entre los miembros de la empresa y contrastar parte de la información que fue recabada en las entrevistas.

a.3) Solicitud y análisis de documentación, entre la que podemos destacar: (1) Manual de funcionamiento de *Yield Management* (2) Manual y encuestas de Calidad, (3) planes de negocios del hotel, (4) estados analíticos de explotación provisionales y reales del hotel en base al *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry* o USALI (véase Moreno y Martín, 2002, pp. 57-76; AECA, 2005, pp. 120-132) así como las estadísticas e indicadores que suministra .

Por otra parte, la información secundaria empelada, tiene procedencia diversa (prensa diaria, prensa especializada, bases de datos informáticas, informes, etc.) y se refiere a la empresa en general y a su actividad en particular



3.2. Resultados del caso.

Una vez obtenida la información procedimos a seleccionar aquella que considerábamos relevante para nuestro propósito, la analizamos intentando identificar en todo momento realidades múltiples, lo cual nos llevó a solicitar nueva información recurriendo a la réplica y a la triangulación de datos para validar los resultados.

3.2.1. Factores y procedimiento empleado en la determinación de precios.

En primer lugar en HS se determina la tarifa potencial u oficial, para ello, según el director general de HS y jefe comercial, se tienen en cuenta una serie de factores que podemos dividir en:

Factores controlables. Son aquellos que la empresa puede modificar. Para el servicio de habitaciones, los principales factores controlables son las percepciones de cada segmento de clientes y los objetivos empresariales, orientados en HS a maximizar los resultados mediante ocupación y precio.

El coste, ante un comportamiento habitual de la demanda no suele tener excesiva importancia para la determinación de precios en el servicio de habitaciones debido al escaso coste marginal que existe en este servicio respecto a otros como por ejemplo alimentos y bebidas, como puede observarse en la siguiente tabla. A este respecto, creemos necesario aclarar que existen diferencias considerables en cuanto a la gestión de precios y de costes entre hoteles urbanos y vacacionales. Estas diferencias se deben a: en primer lugar, los regímenes de contratación (solo alojamiento, media pensión o pensión completa) son muy distintos en ambos tipos de hoteles, en segundo lugar, la estancia media está muy por debajo en el hotel urbano que en el vacacional y el perfil del cliente en cuanto a capacidad de gasto también difiere.

Tabla 2: Estructura de costes en base al USALI

	Habitaciones	Alimentos y Bebidas
Ingresos	100%	100%
Coste de venta	---	25,7%
Coste de Personal	15%	62,1%
Otros costes	11,8%	5,1%
Gross Operating Profit (GOI) (Ingresos – costes directamente asignables)	73,2%	7,1%

Factores no controlables. Son aquellos sobre los que la empresa no tiene influencia alguna. Dentro de estos factores, se encuentra la situación del mercado y del entorno que condicionan la demanda existente y las actuaciones de la competencia en materia de precios.

El proceso general para tomar decisiones de precio llevado a cabo en HS constituye básicamente un ciclo donde debe contrastarse información sobre los factores que acabamos de mencionar.

En primer lugar, se obtiene información sobre determinados aspectos contextuales relacionados con el entorno socio-político y económico de los países emisores y del país receptor que condiciona las previsiones de demanda. Posteriormente, teniendo en cuenta la demanda estimada, se establecen los objetivos de ingresos y se realiza un análisis de costes, en función de los cuales se fijan los objetivos de beneficio para cada uno de los responsables de los distintos departamentos y del director de HS, utilizando el *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry* (USALI) como herramienta contable que suministra dicha

información. Paralelamente, debe analizarse la situación de la competencia, identificando sus actuaciones en materia de precios y composición de la oferta ya que puede restringir la libertad de acción de la empresa en las decisiones de precios. También de manera simultánea, se analiza mediante una serie de herramientas las opiniones de los clientes sobre la composición de la oferta y los precios establecidos.

3.2.2. Segmentación de la demanda y funcionamiento del YMS

El principal objetivo de HS a la hora de llevar a cabo una política de precios es maximizar el beneficio, utilizando para ello el precio y la ocupación como las principales vías para obtenerlo.

A pesar de que la empresa manifiesta adoptar como estrategia “ofrecer una buena relación calidad-precio”, el análisis de los objetivos de ingresos y estrategias para alcanzarlos nos lleva a pensar que HS sigue la estrategia de precios denominada de selección o descreme del mercado, consistente en captar a los clientes que están dispuestos a asumir las tarifas superiores.

Para maximizar el beneficio utiliza un sistema Yield Management .En función de la tarifa potencial y teniendo en cuenta toda la información que acabamos de mencionar y de manera especial la proveniente de las tarifas de los competidores y las percepciones de los clientes, se establecen diversos descuentos a la tarifa general para obtener las tarifas de los distintos segmentos en función de la temporada y perfil del cliente como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 3: Tarifas establecidas en HS por segmentos de clientes

DESCRIPCIÓN	TARIFA	DESCUENTO (aplicado a la T. General)
T. General (= uso)	108	
T. Corporate (= uso)	97	10,19%
T. Preferente (= uso)	84	22,22%
T. Key Account (= uso)	76	29,63%
T. Fit ^a (For Individual Travels) (= uso + desy)	61	43,52%
T. Grupos Turísticos (= uso + desayuno)	59	45,37%
T. Asiatic (= uso +desayuno.)	59	45,37%
O.F.S (Oferta fin de semana)	76	29,63%
Escapadas ^b (= uso+ desayuno.)	102	5,56%
Agentes Viaje (= uso)	39	63,89%
Cheque Regalo ^c (= uso)	54	50,00%
Oferta estrella ^d (= uso)	34	68,52%
Cómprese una ciudad ^e (= uso)	71	34,26%
Apartahotelistas ^f (= uso)	84	22,22%
Paq. 24h ^g (=)	172	-----
Tripulaciones base Morón (= uso+ desayuno.)	62	42,59%
Tripulaciones Iberia LL.AA (= uso + desayuno.)	50	53,70%
Otras Tripulaciones (= uso + desayuno.)	60	44,44%
Funcionarios G.II = (uso) IVA incluido	45	58,33%
Universidad de la Rábida (= uso + desayuno)	63	41,67%
T. 5 noches ^h (= uso)	44	59,26%

DESCRIPCIÓN	TARIFA	DESCUENTO (aplicado a la T. General)
T. Hotel Color ⁱ (=uso)	47	56,48%
T. Weekend Plan F.S. ^j (= uso)	47	56,48%
Equipos deportivos ^k (= uso + desayuno)	70	35,19%

Fuente: Elaboración propia

^a Tarifa destinada al segmento de europeos que suelen viajar en automóvil por varias ciudades.

^b Muy similar a la tarifa OFS con la diferencia de que el programa escapadas ofrece además una recepción de bienvenida y un viaje en barco

^c Tarifa existente para alojar a clientes de empresas que disfrutan de promociones o regalos.

^d Tarifa para empleados y familiares de primer grado con condiciones especiales.

^e Muy similar a las escapadas pero lleva implícita la idea de potenciar una determinada ciudad.

^f Tarifa ofertada a dueños de apartahoteles explotados por la cadena que desean alojarse en el hotel.

^g El Paquete 24 horas va dirigido al segmento de grupos que desean celebrar una reunión. Incluye Habitación, desayuno, sala de reuniones, cafés, almuerzo, retro-pantalla, etc.

^{h, i y j} Estas tres tarifas son las ofrecidas a los clientes que suelen viajar con frecuencia usando el talonario. HS posee un talonario de cinco noches perteneciente al grupo, pero acepta, en función de las condiciones y de la demanda existente, los talonarios de Iberia denominados Mundo Color y los de Viajes Halcón denominados Weekend Plan.

^k Tarifa diseñada para el segmento de los clubes deportivos.

Ante tal cantidad de tarifas, la oferta de una de ellas por parte de los responsables de reservas a un huésped potencial del hotel es compleja de determinar. Para facilitar esta tarea se utiliza el sistema **YM** al cual se le ha de suministrar por parte del director y jefe de reservas del hotel información relativa a:

- la disponibilidad de cada tipo de habitación por segmento,
- todos los precios en vigor por tipo de tarifa y tipo de habitación,
- precio mínimo al que la dirección está dispuesta a vender las habitaciones,
- estadísticas referentes a las reservas efectuadas con fechas de llegada y de salida, información relativa a otros ingresos que se obtienen de la habitación (*minibar, room service, teléfono, etc.*) y,
- objetivos de ingresos presupuestados y estrategias para alcanzarlas.

Así, ante un comportamiento alcista de la demanda, el % de ocupación se eleva y entonces el sistema ofertará precios de segmentos altos generando un mayor rendimiento o *yield*. Sin embargo, la decisión no se toma únicamente en base al precio, se tuvieron en cuenta además el número de días que el cliente desea pernoctar y si su estancia incluía o no días de baja demanda. En palabras del director del hotel: “El YM debe parecerse a un plan estratégico donde todas las acciones están expresadas en términos de : si ocurre esto, entonces hacer esto”.



De esta forma, para hacer efectiva una reserva en HS se plantean una serie de alternativas. Por ejemplo, considerando que un cliente desea reservar con una tarifa especial (precio bajo) la admisión o no de dicha reserva dependerá de la ocupación actual del hotel y de las previsiones de demanda para los días en que ésta se desea realizar. Suponiendo que quedan pocas habitaciones disponibles y que estamos en un periodo de alta ocupación (de lunes a viernes en HS), las posibilidades pueden ser varias:

- No admitir esa reserva pues, en función de los pronósticos y datos disponibles, el sistema prevé solicitudes de segmentos de demanda con tarifas superiores
- Informar al cliente de la admisión de la tarifa especial si prolonga la estancia hasta el domingo, con lo cual el beneficio potencial de ese cliente es superior al de vender una habitación a una tarifa general por un menor número de días.
- En este último caso, ¿se debe aplicar una tarifa de lunes a jueves y otra de viernes a domingo a un mismo cliente? En muchos hoteles la diferenciación de precios basada únicamente en el día de la semana es habitual. En HS, sin embargo, el programa genera un precio medio ponderado para toda la estancia evitando de esta manera posibles molestias por parte de los huéspedes.

En definitiva, ante un producto perecedero y una oferta fija el objetivo de incrementar el beneficio en términos más operativos en HS se divide en dos:

1. Cuando la demanda es superior a la oferta, lo que dicta el Sistema YM es aumentar el precio medio recibido por habitación ocupada, dejando a la venta las tarifas más altas.
2. Cuando la oferta es mayor que la demanda, el objetivo cambia. Optimizar el beneficio aumentando la ocupación, aún a expensas de un precio menor.

Para incrementar el beneficio del inventario de habitaciones o *booking* mediante el YM, HS utilizan los siguientes controles:

1. Control de la capacidad o Control del *Booking*. Teniendo en cuenta los datos históricos recogidos estadísticamente, para cada tipo de habitación se acepta un número mayor que la oferta de habitaciones (*overbooking*), con el fin de ocupar las habitaciones que quedan libres debido a la marcha de un cliente antes del tiempo previsto en su reserva, las cancelaciones y el porcentaje previsto de *no-shows*¹. Se asume, por tanto, un riesgo que puede ocasionar la pérdida de un cliente, riesgo que ha de compararse con el valor añadido que proporciona la disminución de la pérdida de ingresos que generan las habitaciones reservadas que se quedan sin vender.

Dicho riesgo se minimiza en HS mediante las siguientes acciones:

- Destinar estas habitaciones desocupadas a la aceptación de clientes de paso.
 - Llevar a cabo un *overbooking-selectivo*, que consiste en vender por encima de la capacidad las habitaciones con tarifa más baja, para poder ofrecer a un cliente que efectuó una reserva y no dispone de habitación una de mejores características, evitando así una mala percepción en el cliente. El director y jefe de reservas aseguran que es más ventajoso realizar un *overbooking-selectivo*.
2. Control de las tarifas. Proteger el *booking* de manera más ventajosa para el hotel, esto implica disponer de suficientes habitaciones a la venta de segmento alto. Para potenciar la

¹ Término utilizado en HS para denominar a los clientes que han realizado una reserva y que no aparecen personalmente ni cancelan con anterioridad.



venta de habitaciones con mayor precio se requiere una gran capacidad de previsión de demanda y una estructura clara de los tipos de tarifa disponibles en el sistema de reservas.

3. Control de la estancia. Dicho control consiste en asegurar que se dispone de capacidad suficiente para las peticiones de estancias mas largas, que proporcionan un mayor ingreso al hotel, especialmente aquellas que posibilitan mejorar el porcentaje de ocupación en días de baja demanda (de viernes a domingo). En estos casos, se sacrifica la venta de una habitación a tarifa general por la de otra habitación a una tarifa menor pero que por su larga duración proporciona un mayor ingreso o precio medio (REVPAR) al hotel.
4. Disponibilidad de grupos. El análisis de la capacidad disponible para grupos es una cuestión importante dentro del YM que debe determinar el nº de habitaciones reservada a grupos y otros aspectos como los que mencionamos a continuación:
 - Establecer fechas de opción y límite máximo de habitaciones.
 - Sugerir fechas alternativas en función del tamaño del grupo, el precio, el tipo de habitación o las fechas.
 - Considerar los ingresos adicionales al ingreso por habitación derivados del consumo del grupo en otros servicios, especialmente en alimentos y bebidas.

Generalmente, tenemos la creencia de que para un grupo mayor el precio final será menor. Sin embargo, la realidad no es esta, como afirmó el director de HS *“los precios de un grupo se elevan de manera proporcional a la medida del mismo en aquellos periodos en los que hay una mayor demanda de otros segmentos de mercado dispuestos a asumir tarifas altas”*, la posición en periodos de temporada baja sería la contraria.

5. Control de la oferta. Cuando los hoteles pertenecen a una cadena hotelera, las tarifas se ponen a la venta de forma corporativa, bajo un nombre común para todos los precios del mismo tipo que se venden en cada hotel, siendo el reconocimiento por parte del mercado mayor. El *Yield management* para poner a la venta simultáneamente diferentes tarifas y mantener el control de lo que se quiere o no vender en cada momento, utiliza un sistema NIDO.

La estructura de un sistema de nido funciona de forma bi-dimensional:

- Por producto o tipo de habitación, y
- por categoría de precios o tipos de tarifa.

Se puede modificar el número de habitaciones disponibles de forma inmediata, pero al mismo tiempo se está modificando el tipo de tarifas que aceptará el hotel para ese número determinado de habitaciones, es decir, añadiendo o deduciendo habitaciones de la disponibilidad se está simultáneamente distribuyendo el inventario en diferentes niveles de precio. El sistema de YM que se aplica en HS y demás hoteles de la compañía, en contra de lo que pensábamos, no cambia la oferta de precios, únicamente determina la cantidad máxima de cada tipo de habitación que se debe poner a la venta por cada tarifa, basándose en el precio mínimo que el hotel está dispuesto a aceptar para cada habitación, en un periodo concreto y para una estancia determinada, con el fin de obtener el mayor beneficio posible e incrementar el precio medio por habitación. En palabras del responsable de reservas *“ el YM prevé, acepta, rechaza o intenta dirigir la demanda”* .

3.2.3. Evaluación de las percepciones de los clientes

Ante la política de precios seguida en HS, cabe preguntarse: ¿Aceptan los clientes las tarifas establecidas por el hotel en base al YM?, ¿cuáles son las percepciones de éstos respecto al servicio prestado?



Existen diversas herramientas utilizadas para obtener información acerca de las percepciones y valoración de los huéspedes sobre los productos/servicios del hotel, entre las cuales destacamos los cuestionarios de calidad y los procesos de negociación con las denominadas *Cuentas Clave*²

a) Cuestionarios de calidad.

El objetivo que se persigue con los cuestionarios de calidad es evaluar el grado de cumplimiento de las expectativas de los clientes. Los cuestionarios que se realizan en HS y demás hoteles de la cadena recogen información sobre la relación calidad-precio y aspectos físicos y de servicio del hotel mediante una serie de preguntas.

Una vez recogidos un número determinado de cuestionarios cumplimentados para un periodo, se analizan y ponderan los resultados. Las preguntas formuladas respecto a aspectos físicos y de servicio tienen una ponderación de “1”, exceptuando las que aparecen recogidas en la tabla 3 con una ponderación mayor por considerarse más importantes.

Puede observarse que la compañía considera más importantes las cuestiones relacionadas con la valoración del personal y la relación calidad-precio, con una ponderación de 5 y 4 respectivamente.

Independientemente de esta primera ponderación, las respuestas dadas por los clientes también son ponderadas. Como norma se penaliza al hotel con una ponderación mayor cuando la respuesta del cliente indica una mala percepción. Así, en función de la escala posible de respuestas, las ponderaciones determinadas son las mostradas en la tabla 5.

Tabla 5: Ponderación de preguntas y respuestas

Pregunta	Ponderación	Respuesta	Ponderación
¿Demostró interés en que Ud. Volviera?	2	(A) Muy bien	1
¿Cómo valora nuestro hotel?,	3	(B) Bien	2
¿Cómo valora la relación calidad-precio?	4	(C) Mal	4
¿Cómo valora nuestro personal?	5	(D) Muy mal	5

Fuente: Elaboración propia.

De esta forma, una pregunta que no esté ponderada es valorada en base al cálculo de una media, obtenida multiplicando el número de respuestas de cada apartado (muy bien, bien, mal, muy mal) por su correspondiente índice o ponderación y dividiéndose por el número total de respuestas obtenidas, exceptuando las “no sabe, no contesta” o sin respuesta (SR).

Para valorar las preguntas ponderadas, aquellas que poseen un mayor peso por su importancia en la calidad del servicio y del hotel, se debe ponderar primero la pregunta para después ponderar las respuestas, tal y como se muestra en la tabla 3 donde se recogen los resultados obtenidos durante el mes de diciembre de 2002.

Así, pudimos observar cómo la valoración dada por los clientes a la relación calidad-precio alcanzó en dicho mes un valor de 1,54. Este valor fue comparado con los periodos anteriores y con los resultados de hoteles similares pertenecientes a la misma compañía, de

² Se utiliza esta expresión para denominar a aquellos clientes más importantes para la empresa por el porcentaje de ocupación que generan.



manera que estas encuestas constituyen un instrumento de *benchmarking* interno. El resultado idóneo es el valor de 1, prácticamente inalcanzable, pues significaría que todos los clientes responden a la pregunta “muy bien”.

En base a las valoraciones obtenidas, la información se resume calculando tres índices y una media general:

- Índice de aspectos físicos,
- Índice de aspectos de servicio,
- Índice de resultados claves. Se consideran resultados claves los proporcionados por las tres preguntas siguientes: ¿cómo valora nuestro hotel?, ¿cómo valora a nuestro personal? y ¿cómo valora la relación calidad-precio?.
- Media general, que es el resultado de las medias obtenidas sobre aspectos físicos, aspectos de servicio y aspectos claves.

Para nuestro estudio el resultado de estas encuestas de calidad constituye una de las herramientas más valiosas, pues permite conocer las percepciones de los huéspedes sobre el producto/servicio y sobre el precio. En este sentido, hemos observado que cuando las percepciones sobre la calidad son, por regla general, buenas, el índice de la pregunta sobre la relación calidad-precio también suele serlo, lo cual resulta coherente con lo que algunos autores (Rao y Monroe, 1989; Monroe, 1993; Zeithaml y Bitner, 1996; Lewis y Shoemaker, 1997) habían señalado al afirmar que los clientes juzgan la calidad en función del precio y que éste debe ser el reflejo del valor que el servicio tiene para los huéspedes. Analizando las encuestas formuladas podemos sintetizar los resultados de HS como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5: Resultados de HS

ÍNDICES Y MEDIA GENERAL EN HS	Diciembre	Noviembre	Acumulado
Aspectos físicos	1.62	1.58	1.57
Aspectos de servicio	1.51	1.50	1.42
Resultados claves	1.68	1.72	1.56
Media general	1.57	1.54	1.46

Fuente: Elaboración propia

Del análisis de los resultados de los cuestionarios se puede concluir que HS posee una valoración buena, tanto en aspectos físicos como de servicio y resultados claves, incluyendo la aceptación del precio por parte de los clientes.

Por otra parte, la realización de las encuestas permite:

- Llevar a cabo prácticas de *benchmarking* con la idea de comparar la satisfacción de los clientes de los distintos hoteles pertenecientes a una misma división y marca (Europa urbana en nuestro caso) y establecer *rankings* de calidad que son distribuidos entre los hoteles con el objetivo de que sirvan como herramienta de mejora y de motivación. Así, de los 41 hoteles pertenecientes a esta división y marca, la posición de HS según cada aspecto mencionado aparece reflejada en la tabla 6.



Tabla 6: Posición de HS en el Ranking de Calidad División Europa Urbana

Aspectos físicos	Aspectos de servicio	Resultados claves	Media general
12	7	6	10

Fuente: Elaboración propia

- Obtener información útil para establecer objetivos y planes de inversión. Como ejemplo podemos destacar que dentro de los aspectos físicos, la insonorización fue el aspecto peor valorado por los clientes y dicha información fue útil para llevar a cabo las acciones de mejora del servicio y realizar el presupuesto de inversión.

b) Procesos de negociación con las cuentas claves.

En HS existen una serie de clientes a los que, por el volumen de ocupación que suponen para el hotel, se les ofrecen condiciones especiales en cuanto a servicios y precios. Los ingresos generados por estos clientes se incorporan en la cuenta de explotación de manera individualizada, recibiendo la denominación de “Cuentas Claves”. Con estos clientes el director del hotel y el jefe de ventas se reúnen para negociar precios y condiciones. Así, partiendo de la tarifa general, se aplican determinados descuentos para un producto que en algunos casos, además del alojamiento, engloba otros servicios requeridos como traslados, desayuno, sala de reuniones, etc.

De esta manera, se crea un producto que satisface las necesidades de los clientes con una relación calidad-precio asumida por los mismos, que permite, a su vez, conseguir los objetivos de beneficio para la empresa. Esta forma de operar tiene la ventaja de que el establecimiento hotelero se ve menos influenciado por las alteraciones de la demanda, asegurando unos niveles de ocupación y un determinado nivel de beneficio, al que habrá que sumarle el consumo de los huéspedes de otros servicios no contratados.

3.2.4. Análisis de las actuaciones de precio por parte de los competidores

Como hemos comentado anteriormente, la aplicación de los sistemas *yield management* puede llevar asociado el riesgo de sufrir por parte de los competidores estrategias de bajo coste (bajo precio) o estrategias de precios estables, algo que ha ocurrido en el sector de las aerolíneas. Por ello es necesario para aplicar el sistema *yield management* realizar en todo momento un seguimiento de las actuaciones de los competidores en materia de precios.

Las influencia de las actuaciones de la competencia en el establecimiento de tarifas se debe, fundamentalmente, a la estructura competitiva existente en el mercado caracterizada en nuestro caso por una fuerte concentración. Cuando comenzamos el estudio se identificaron siete hoteles competidores, dos de los cuales pertenecían a la misma compañía que HS, por lo que se reduce a cinco el nº de hoteles competidores, y a 4 el número de empresas competidoras existentes en Sevilla.

Como consecuencia de esta estructura, es usual la celebración de reuniones donde se comparte información, destacando entre ella la referente a las tarifas generales a aplicar a cada servicio durante el periodo. No obstante, la fiabilidad de dicha información fue cuestionada por el director y jefe comercial de HS, al haber contrastado con otras fuentes (clientes, proveedores...) que los precios de la competencia de algunos segmentos son más bajos de lo que comunican.



5. CONSIDERACIONES FINALES.

A lo largo del trabajo hemos analizado como los sistemas YM permiten vender las habitaciones del hotel al cliente y al precio correcto, todo ello encaminado a maximizar el ingreso y con ello el rendimiento. No obstante, es necesario matizar una serie de aspectos en cuanto al concepto, requerimientos de implantación así como ventajas e inconvenientes. Entre ellas se encuentran las siguientes:

Los sistemas YM no determina los precios de las habitaciones, éstas son establecidas por la dirección del hotel, el sistema únicamente gestiona la capacidad ofertando las distintas tarifas y distribuyendo la capacidad a aquellos segmentos que, en función de los pronósticos que realiza pueda mejorar el rendimiento o *yield*.

La dirección del hotel sigue una actitud en materia de precios *proactiva* al tener en cuenta tanto factores externos como interno a la empresa. De todos ellos, cabe destacar el objetivo de maximizar el beneficio mediante una estrategia de precios de selección, las actuaciones de la competencia y las percepciones de los clientes.

Los costes no constituyen una variable determinante en las decisiones de precio del servicio de alojamiento debido al escaso coste marginal del servicio. Justo lo contrario ocurre en el servicio de alimentos y bebidas. Esto puede justificar la menor aplicación de los sistemas *yield management* en hoteles vacacionales, donde es habitual la media pensión o pensión completa, incumpléndose uno de los requisitos de la implantación de los mismos que como vimos consistía en la escasa proporción de coste variable sobre el ingreso marginal.

No obstante, la aplicación con éxito del sistema YM en la empresa hotelera requiere de una serie de requisitos, entre los que podemos destacar: (a) una minuciosa segmentación de la clientela, (b) formación adecuada del personal de reservas, (c) datos históricos sobre ventas y comportamiento de los distintos segmentos en cuanto a pernoctaciones y consumos en otros servicios y (d) una continua evaluación sobre las percepciones de los clientes.

Debemos destacar que la aplicación del YM ha permitido a HS obtener beneficios de naturaleza no cuantificable como: (1) el incremento de la de la formación y motivación del personal de venta, (2) un mejor conocimiento de los segmentos de clientes y la posibilidad de abarcar nuevos segmentos y aumentar la satisfacción de los mismos y (3) agilizar el proceso decisional realizado para ofertar una tarifa mejorando la imagen del hotel.

Sin embargo, desde nuestro punto de vista, la discriminación de precios a la que lleva el YM, plantea dos inconvenientes:

- El primero es que a largo plazo puede afectar negativamente a las percepciones de los clientes que están más familiarizados con el servicio. Por ello, consideramos necesario que cuando se aplique se ofrezcan servicios adicionales a las tarifas más altas y se establezcan herramientas para evaluar las percepciones de los clientes.
- El segundo inconveniente se produce porque la discriminación de precios a la que da lugar el sistema incita a empresas competidoras a establecer estrategias de precios estables o de bajo coste, como ha ocurrido ya en las compañías aéreas pioneras en la aplicación de este modelo. Por ello, pensamos que sería conveniente diferenciar más las distintas ofertas añadiendo servicios adicionales a las tarifas más altas.

El hotel estudiado utiliza varias herramientas para medir la percepción de los clientes respecto a la relación calidad-precio las cuales indican que los huéspedes tienen una buena



percepción en relación calidad precio. El análisis de las encuestas de calidad muestra que los clientes menos familiarizados con el servicio juzgan la calidad en función del precio, constituyendo éste una señal informativa que usan para posicionar el servicio.

No podemos atribuir la consideración de las percepciones de los clientes sobre el precio y servicios a los estándares de calidad (ISO 9002 y Q de calidad). Dichos sistemas tienen como único objetivo asegurar que los procedimientos se realizan conforme se han definido. La escasa flexibilidad unido a la exigencia de chequeos y verificaciones continuas han sido las principales limitaciones mencionadas sobre el sistema y la principal motivación que llevo a la compañía a adoptar un sistema propio de calidad para sus hoteles, el cual reconoce como objetivo prioritario mejorar los índices de satisfacción de los clientes y establecer una buena relación calidad-precio, desarrollando para ello una serie de técnicas que hemos mencionado en este trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (AECA) (2005): *La contabilidad de gestión en las empresas hoteleras*. Documento nº 30. Serie Contabilidad de Gestión. AECA, Madrid
- ADAM, D. (1958): *Les reactions du consommateur devant les prix*, París Societé d'editon d'enseignement superieur, París.
- BOTE GÓMEZ, V. (1995): "Estructura y desarrollo del turismo en España: Hacia un cambio cualitativo y más responsable", V Congreso Nacional de Economía sobre Economía de los servicios, Ilustre Colegio de Economistas de Las Palmas, Las Palmas de Gran Canarias.
- BOYD, H W Y MASSY, W F (1972). *Marketing Management*. Harcourt Brace Jovanovich, USA
- BULL, A. (1994): *La Economía del Sector Turístico*. Alianza Editorial, Madrid.
- CASILLAS BUENO, J.C.; MORENO MENÉNDEZ, A.M. Y OVIEDO GARCÍA, M.A. (1995): "El Turismo alternativo como un sistema integrado. Consideraciones sobre el caso andaluz", *Estudios Turísticos*, nº 125, pp. 53-75
- CHÁVEZ MIRANDA, M. E Y RUÍZ JIMÉNEZ, A. (2005): *Yield Management en la Hotelería. Estudio de su aplicación en Sevilla*, Ayuntamiento de Sevilla. Consorcio de turismo de Sevilla, Sevilla
- COLTMAN, M. M. (1992): *Financial Control for your Hotel*, Van Nostrand Reinhold, Cap.15, New York.
- _____ (1998): *Hospitality Management Accounting*, John Wiley & Sons, Cap. 6, New York.
- DALRYMPLE, D J Y THOMPSON, D L (1969): *Retailing - An Economic View*. The Free Press, USA
- DESIRAJU, R. Y SHUGAN, S. M. (1999): "Strategic Service Pricing and Yield Management", *Journal of Marketing*, enero, pp. 44-56.
- DEVEAU, L. T., DEVEAU, P. M., PORTOCARRERO, N J Y ESCOFFIER, M. (1996): *Front Office Management and operations*. Prentice Hall. Capítulo 4.
- DIEZ DE CASTRO, E. C. (1996): *Gestión de Precios*, ESIC, Madrid.



- DIKSON, P.R. Y SAWYER, A.G. (1986): "Point-of-Purchase Behaviour and Price Perceptions of Supermarket Shoppers", Working paper, Report nº 86-102, Marketing Science Institute, Cambridge.
- DODDS, W.B (1985): *An Experimental Investigation of the Effects of Price, Brand and Store Information on the Subjective Evaluation of Products*, Tesis Doctoral no publicada, Departamento de Marketing, Polytechnic Institute and State University, Blacksburg.
- DODDS, W.B. y Monroe, K. B. (1985): "The effect of brand and price information on subjective product evaluations". *Advances in Consumer Research*, nº 12, pp. 85-90
- DONAGHY, K. MCMAHON-BEATTIE, U.Y MCDOWELL, D. (1997): "Implementing yield management: lessons from the hotel sector", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, MCB University Hospitality Management, vol. 9, nº 2, pp. 50-54.
- DORADO, J.A (1996): *Organización y Control de Empresas de Hostelería y Turismo*, Síntesis, Madrid.
- EDGAR, D. A. (1997): "Capacity Management in the Short Break Market", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, MCB University Hospitality Management, vol. 9, nº 2, pp. 55-59.
- EMORY F.E. (1970): "Some Psychological Aspects of Price", en TAYLOR, B. y WILLS, G. (eds.), *Pricing Strategy*, Princeton, N.J. Brandon/Systems, pp. 98-111.
- ENIS, B.M Y STAFFORD, J.E. (1969): "The price-quality relationship: An extension". *Journal of marketing Research*. Nº 6, pp. 256-258.
- FADY, A Y SERET, M. (1985): *Le merchandising techniques modernes du commerce de detail*, Vuibert, París.
- FELIPE GALLEGO, J. (2002): *Gestión de hoteles. Una nueva visión*. Thomson Paraninfo, Madrid.
- FRIEDMAN, L (1967). Psychological pricing in the food industry. In A Phillips & O E Williamson (Eds) *Prices: Issues in Theory, Practice, and Public Policy*. USA: University of Pennsylvania Press.
- GABOR, A. (1977). *Pricing: Principles and Practices*. Heinemann Educational Books, London.
- GABOR A. Y GRANGER C. (1961): "On the Price Consciousness of consumers", *Applied Statistics*, nº 10, noviembre, pp. 170-188.
- _____ (1966): "Prices as an Indicator of Quality: Report on an Enquiry", *Economica*, vol.33, febrero, pp. 40-48.
- GATELL PAMIES, J. (1994): *Hotel Hotel, Marketing*. Ciencias de la Dirección. Madrid.
- HOLDERSHAW, J., GENDALL, P. Y GARLAND R. (1997): "The widespread use of odd pricing in the retail sector", *Marketing Bulletin*, nº 8, pp.53-58.
- KOTA, R., TEARE, R., LOGIE, J. JAYAWARDENA, C. Y BOWEN, J. (1996): *The Internacional Hospitality Business*. Hotel & Catering International Management Association. Cassell, London.

- KREUL, L M (1982): "Magic numbers: Psychological aspects of menu pricing". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 23, 1, 70-75.
- KRISHNAN, R (1984): *An Investigation of the Price-Perceived Quality Relationship*, Tesis doctoral no publicada, Departamento de Marketing, Polytechnic Institute And State University, Blacksburg.
- LAMBIN, J. J. Y PETERS, R. (1981): *La gestión de marketing de las empresas*. ICE. Madrid.
- LEAVITT, H. J. (1954) "A note on Some Experimental Findings About the Meaning of Price", *Journal of Business*, vol. 27, julio, pp. 205-210.
- LEWIS, R.C. Y SHOEMAKER, S. (1997): "Price-Sensitivity Measurement. A Tool for The Hospitality Industry", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, abril, pp. 44-54.
- LIEBERMAN, W.H. (1993): "Debunking the Myths of Yield Management", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 34, nº 1, febrero, pp.34-41.
- MARTÍN DAVILA, M. (1988): *Métodos analíticos en Marketing*. Index, Madrid.
- MARTÍN ARMARIO, E. (1996): "Métodos y modelos de fijación de precios", *Economía y Empresa*, nº 3 y 4, pp. 71-73.
- MAYNES S. Y ASSUM, T. (1982) "Informationally and policy implications", *Journal of Consumer Affairs*, 16, verano, pp. 62-87.
- MCEVOY, B.J. (1997): "Integrating operational and financial perspectives using yield management techniques: an add-on matrix model", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, MCB University Hospitality Management, vol. 9, nº 2, pp. 60-65.
- MCINTOSH,R.W. Y GOELDNER, C.C. (1990): *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*, John Wiley& Sons, 6ª Ed., New York.
- MCCONNELL , J. (1968): "The price-quality relationship in a experimental setting". *Journal of Marketing Research*, nº 5, pp. 300-303.
- MONROE, K.B (1973): "Buyers' Subjective Perceptions of Price", *Journal of Marketing Research*, 10, febrero, pp. 70-80.
- _____ (1988): "The Moderating Effect of Prior Knowledge on Cue Utilization in Product Evaluations", *Journal of Consumer Research*, vol. 15, septiembre, pp. 253-264.
- _____ (1993): *Política de Precios para hacer más rentables las decisiones*, McGraw-Hill, Madrid.
- MONROE, K.B., DELLA BITTA, A.J. Y DOWNEY, S.L (1977): "Contextual Influences on subjective Price Perceptions", *Journal of Business Research*, 5, diciembre, pp. 277-291.
- MORAN, W. T. (1978): "Insights from Pricing Research", en Bailey, E.B. *Pricing Practices and Strategies*: The Conference Board, New York, pp.7-13
- MORENO, J. Y MARTIN, R.C. (2002): "La información contable para la gestión en la empresa hotelera: el Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI)". *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales* Vol. 43, págs. 57-76, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Málaga, Málaga.

- NOONE, B. Y GRIFFIN, P. (1997): "Enhancing Yield Management with Customer Profitability Analysis", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, MCB University Hospitality Management. vol. 9, nº 2, pp. 75-79.
- NORMAN, E. D. Y MAYER, K. J. (1997): "Yield Management in Las Vegas Casino Hotels", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, octubre, pp. 28-33.
- NORMAN, D. E. (1997): "Yield Management-Does it Work in Las Vegas?", *Nevada Hospitality*, febrero, p. 20.
- ORKIN, E. (1988): "Boosting your bottom line with Yield Management", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, febrero, pp.52-56.
- PETERSON, R. (1970): "The price perceived quality relationship: experimental evidence". *Journal of Marketing Research*, nº 7, pp. 525-528.
- RAO, A. R. Y MONROE, K.B. (1989): "The effect of price, brand name and store name on buyer's perceptions of product quality: An integrative review", *Journal of Marketing Research*, nº 26, agosto, pp. 351-357.
- RIPOLL FELIÚ, V. (1992): "Cambios actuales en la Contabilidad de Costes", *Actualidad Financiera*, nº 29, julio, pp.371-383
- RIPOLL FELIÚ, V. Y MONTANGUD MASCARELL, M. D. (1991): "Incidencia de las nuevas tecnologías de la producción en el calculo de costes", *IV Encuentro de Profesores Universitarios de Contabilidad*, mayo-junio, Santander.
- RIPOLL FELIÚ, V. Y BALADA, T. J. (1992): "La reducción de Costes mediante la actualización de los sistemas de control: el caso de Ford España", *Jornada sobre la Contabilidad de gestión en el actual contexto empresarial: Nuevas Tendencias y Procedimientos*, diciembre, Madrid.
- ROCHE, I. (1990): *Fundamentos de Marketing*, Ariel, Barcelona.
- ROSS, E. B. (1984): "Making Money with Proactive Pricing", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, pp. 145-155.
- RUTHERFORD, D. G. (1995): *Hotel Management and Operations*, Van Nostrand Reinhold, New York.
- SCHINDLER, R. M. Y WIMAN, A. R. (1983): "Consumer Recall of Odd and Even Prices", Working Paper 83-10, College of Business Administration, Northeastern University, Boston.
- _____ (1989): "Effects of odd pricing on price recall". *Journal of Business Research*, nº19, 165-177.
- SCHINDLER, R M Y KIBARIAN T M (1996): "Increased consumer sales response through use of 99-ending prices". *Journal of Retailing*, 72, 2, 187-199.
- SCITOVSKY, T. (1945): "Some consequences of the Habit of Judging Quality by Price", *Review of Economic Studies*, 12, pp.100-105.
- SEATON, A.V. Y BENNETT, M. M. (1996): *Marketing Tourism Products: Concepts, Issues, Cases*, International Thomson Business Press, London.
- SHAW, M. (1992): "Positioning and Price: Merging Theory, Strategy and Tactics", *Hospitality Research Journal*, vol. 15, nº 2, pp. 31-39.



- STIGLER, G. (1961): "The Economics of Information", *Journal of Political Economy*, nº 69, junio, pp. 213-225.
- STOETZEL, J. (1970): "Psychological/Sociological Aspect of Price", incluido en TAYLOR, B. y WILLS, G. (eds.): *Pricing Strategy*, Princeton, N. J. Brandon/System, pp.70-4.
- TRIBE, J. (2000): *Economía del Ocio y el Turismo*. Síntesis. Madrid.
- VOGUELER RUIZ, C. Y HERNÁNDEZ ARMAND, E. (1995): *Estructura y Organización del Mercado Turístico*, Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.
- WILTON, P (1996): *Estimating the effect of odd pricing on demand*. Unpublished research report, Department of Marketing, Massey University.
- YEOMAN I. S. Y WATSON, S. (1997): "Yield management: a human activity system", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 9, nº 2, MCB University Press, pp.80-83.
- YEOMAN, I. S. (1996): "A conceptual model of yield management", Unpublished paper, Napier University, Edimburgo.
- ZEITHAML, V. A. (1988): "Consumer perceptions of price, quality and value: A means-end model and synthesis of evidence", *Journal of Marketing*, vol. 52, julio, pp. 2-22.
- ZEITHAML, V. A. Y BITNER, M. J. (1996): *Services Marketing*, McGraw Hill, Nueva York.

